

書 評

李 捷生著

『中国「国有企業」の経営と
労使関係——鉄鋼産業の事例
<1950年代~90年代>——』

御茶の水書房 2000年 vi+473ページ

すぎもと たかし
杉本 孝

I 本書の概要

本書は、中国鉄鋼産業を事例とし、1950年代から90年代初期にいたる中国国有企業の労使関係を、企業の経営・管理方式の変遷過程と関連させつつ考察した実証研究である。その問題関心は以下の4点からなると著者は述べている。すなわち、第1は計画経済期と経済改革期の中国国有企業における労使関係の問題点であり、第2は中国国有企業の労使関係と経済改革である。そして第3は国有企業の能率問題と労使関係との関連であり、第4は企業内共産党組織と労使関係との関連である。

以上のような問題関心に基づき、著者は全体を3つの部分に分けて論述を進めている。第I部は「計画経済と労使関係（1950年代~70年代）——『指令性』経営の展開と問題点——」であり、著者はその課題を、指令性経済下の政府による直接的経営の問題点を明らかにすること、としている。第II部は「自主経営と労使関係（1980年代~90年代中葉）——首都鋼鉄会社の事例——」であり、著者はその課題を、首都鋼鉄会社（首鋼）の事例分析を通じて自主経営体制とその管理方式を明らかにすること、としている。第III部は「技術移転と労務管理（1980年代~90年代初期）——宝山鋼鉄会社の事例〔補充調査〕——」であり、著者はその課題を、80年代最新鋭の設備体系を導入した宝山鋼鉄会社の労務管理の実態を技術移転との関連において考察することにある、としている。

第I部において著者は計画経済期の労使関係の実態を明らかにするために、毛沢東時代（1950年代~70年代）の雇用・賃金制度の形成過程を概観し（第1章「雇用・分配制度——『固定工』制度と『平等主義』的分配——」）、指令性経済下の企業の政府による直接経営方式の特徴と問題点を、概観している（第2章「生産・労務管理——『指令性』経営——」）。そして、国有企業の管理機構における労使関係の統括機構の特徴を、企業内共産党組織の機能と問題点を関連させつつ考察している（第3章「管理機構——企業内党組織——」）。

第II部において著者は経済改革期における首鋼の労使関係の変化を明らかにするために、首鋼の製鉄所としての特徴を概観し（第4章「製鉄所の特質——『単位』型企業組織と技術革新——」）、政府による経営規制と企業の自主経営の実態を明らかにしている（第5章「自主経営——経営請負制——」）。そして、自主経営と労働者との関係を考察し（第6章「労務・生産管理——『動員型』科学的管理——」）、職・工代表大会をも指導する存在である党組織の機能や組織運営を明らかにしようとしている（第7章「管理機構——経営主体と労使関係管理——」）。その上で、自主経営の論理と理念を検討している（補章「自主経営の『路線』と理念」）。

第III部において著者は海外からの技術移転により成立した宝鋼の労使関係の実態を明らかにするために、宝鋼が導入したライン・スタッフ制と既存の労働慣行との矛盾を分析し（第8章「経営方式——技術移転と一貫集中管理——」）、つぎに、その矛盾を克服するために行われた労働・賃金改革の特徴と問題点を探っている（第9章「労務管理——労働・賃金制度の改革——」）。

そして最後に著者は第I部から第III部までの立論を総括するとともに、本論では触れられていない1995年以降の首鋼の動向を紹介し、首鋼の今後について以下の3つの展望を示している（終章「総括」）。

第1に著者は、「経営請負制の下で、経営者が企業と従業員集団を代表して政府と交渉して経営・労働条件を決めていくシステムが形成されたこと」は、改革以後の国有企業の労使関係の特徴づける「第一

書 評

の要素であった」と指摘した上で、「株式制度や有限責任制度を導入するとしても、政府が所有者の立場で完全に企業を支配するとか、あるいは、企業が完全に政府から独立するということは考えられない。そうであれば、ある種の共同決定のシステムを作り上げるほかはないのであろう」との見解を示している。

第2に著者は、企業内党組織が「経営者でありながら、従業員の代表でもある」と同時に、「権限と責任は限定されておらず、その行動を規制しチェックするような仕組みも備えられていなかった」ことを指摘した上で、「企業内党組織の責任と権限を明確に規定し、その行動をチェックするような仕組みを作り上げなければ、党組織や党指導者は企業内においてあらゆる組織を凌駕する存在になりかねず、職・工代表大会も真に機能することができなくなるのではないかと思われる」との見解を示している。

第3に著者は、「改革の過程において、職・工代表大会の登場と機能強化は国有企業の労使関係の特徴づける第三の要素」であり、「首鋼の場合はとくに、企業における『最高権力機関』としての地位が与えられたり、経営者選挙制度が導入されたりするなど、職・工代表大会の地位向上は顕著なものがあった」と指摘している。そして、「しかしながら、職・工代表大会は従業員の意思を代表して行動するような独立的な主体ではなかった。企業内党組織の『政治的指導』を受けなければならないからである」との実態を認めた上で、「企業内党組織と職・工代表大会との関係をいかにして明白にし、職・工代表大会を真に機能させるかは、依然として管理機構改革の大きな課題である」との認識を示している。

II 本書の貢献

本書の貢献は、外部からは見えにくい国有企業の労使関係を、計画経済期と経済改革期の双方にわたり、個別企業の生産現場にまで立ち入って考察し、この間の労使関係変遷の大きな流れを明らかにしたことにある。

労使関係については、公式文献等からではその実

態がなかなかつかめない。従って企業管理者と従業員の双方に対する直接の聞き取り調査が不可欠であるが、外国人がそうした機会を与えられることは極めて稀である。また運良くそうした機会に恵まれても、聞き取り能力に語学面での問題があるのが通常であり、機微に触れる問題につき立ち入った調査をすることは極めて困難である。また市場経済化の進展に伴い、中国の国有企業においても労使間の機微に触れる問題については外部への開示を拒否する傾向が強まっており、そうした一般的趨勢の中で、著者が中国人としての強みを生かし、外国人にはなかなか入り込めない国有企業の現場末端組織にまで踏み込んで聞き取りを繰り返し、これをまとめ上げた努力は多としなければならない。

こうした聞き取りに基づき、著者は『『大躍進』期の『企業長単独責任制（一長制）』から『党委員会指導下の企業長責任制』へ』変化した時期の首鋼の組織図を「図2-2 首鋼の系統別・分権的管理体制と調度システム（1958～84）」にまとめているが、この図は中国国有企業内部の管理体制を考察する上で極めて貴重な手掛かりを与えてくれている。

著者はこの図により当時の首鋼の企業管理組織は、以下の5つの特徴を備えていたとしている。第1に、鉄鋼生産を遂行・管理するための組織系統が「公司党委員会→総経理→工場（製鉄工場など）党委員会→工場長→車間主任→班組長→作業員の序列にしたがって」いたとし、「この場合、企業管理制度において、公司党委員会が総経理の上に、工場党委員会が工場長の上に位置していることが、この時期の企業組織の最大の特徴である」と論じている。第2に、「党委員会の下には、鋼鉄公司レベルで、生産管理系統、経営管理系統（財務・計画）、設備管理系統、行政管理系統（労働・賃金、福利厚生、娯楽）、政治管理系統（幹部管理・宣伝）という5系統の職能部門（スタッフ）があり、その5つの管理系統に基づいて、計画、財務、行政、労働賃金、福利厚生などの『処』が付属している」としている。第3に、「製鉄所構内の工場レベルでも、この鋼鉄公司レベルの5系統と同じ職能部門を持って」おり、「かくて、工場は多くのスタッフ部門をかかえ、一城一郭の主の

書 評

ごとく、財務・計画・生産業務だけでなく、政治宣伝・福利厚生・環境保護・民兵の訓練まで、万般の業務を行っており、自らは一つの独立した社会的『単位』となっていることが伺われる」としている。そして第4に、「公司レベルの5系統のスタッフ部門と、工場レベルの5系統のスタッフ部門の間には業務上、縦の指導関係が存在し、「この5部門は、スタッフ組織として横の関係にありながら、同時に、系統ごとに、指導組織としての縦の関係をも持つ（系統別管理）という複雑な関係にある。とくに、党委員会主導下の経営管理にあつては、政治管理系統が党委員会に直属する職能部門であり、その発言権が他の部門よりも大きい（とくに意思決定と人事）と考えられ、ここに系統別管理の特徴が集約的に現れていると思われる」としている。さらに第5に、「公司と同じ5系統を持つ各工場は、財務・福利厚生管理の単位となっており、また、工場党委員会が企業党委員会の基礎単位であるので、各工場が一つの事業所としての性格を持っており（二級管理）、独立性が高い。これが『系統別・二級管理』体制と言われるものである。このような企業・工場組織の特徴は、公司と工場との関係を曖昧にし、製鉄所を構成する工場の独立性を強める組織的な要因でもあった」と指摘している。

ひとつの製鉄所の中の各工程の工場がひとつひとつの独立した意思決定主体となっていたという事実は、製鉄所の各種管理機能は管理センターに集中しているのが当然と考える日本的経営組織感覚からすると想像しがたい状況である。その根本的違いを極めて詳しく説明した点において、本書は中国国有企业研究における重要な貢献をなしたとすることができる。

本書のもうひとつの貢献は、計画経済期の「平等主義」的低賃金制度の下では、熟練度の高い作業員や緊張度の高い持ち場の作業員ほど作業時間が短くなるという関係の存在を指摘したことである。「平等主義」的低賃金制の下では、熟練度の相違や持ち場の緊張度の相違を納得させ得るだけの賃金格差をつけることができない。そうした制度の下では、現実存在する能力差や負荷の差を納得させるために、

実質作業時間が調整され、単位時間あたりの賃金格差をつけることで作業員間の納得が確保されていたのである。そしてこのことが要員の肥大化をもたらす背景ともなっていた。価格や賃金の自由な変動が許されない計画経済の下ではこうした形で経済原理が貫徹されるのかと、蒙を啓かれる思いがした。この点は著者の前著〔李 1996〕でも指摘されていたが、本書の方が圧巻であると言える。

III 本書への疑問

以上のように学術論文として多くの貢献をなした本書ではあるが、以下の諸点につき疑問を感じた。

第1の疑問は、「図2-2 首鋼の系統別・分権的管理体制と調度システム（1958～84）」は本当に当時の実態をあらわしているのだろうかというものである。より正確に言えば、著者の思いはこの図で本当に正しく表現できているのだろうかという疑問である。確かに著者は本文において、鉄鋼生産を遂行・管理するための組織系統が「公司党委員会→総経理→工場（製鉄工場など）党委員会→工場長→車間主任→班組長→作業員の序列にしたがって」と指摘し、「この場合、企業管理制度において、公司党委員会が総経理の上に、工場党委員会が工場長の上に位置していることが、この時期の企業組織の最大の特徴である」と書いている。そして図2-2にもその通りの関係が示されている。

しかし、もしこれをここで表現された額面通りに受け取れば、公司の党委員会は総経理に対してしか指示を下せず、また総経理は工場党委員会に対してしか指示を下せないことになる。公司の党委員会が直属の下部組織と考えられる工場の党委員会に直接指示を下せないとか、総経理が直属部下と考えられる工場長に対して直接指示を下せないというような状況が本当に当時の国有企业には存在していたのだろうか。恐らく著者が強調したかったのは、同一レベルの党組織と経営管理組織では、党の権力の方が強かったということではなからうか。だとすれば図2-2はやはり党組織と経営管理組織の系統を分けて整理するべきであり、同レベルの経営管理組織に対

書 評

して党組織の強い指導権が作用している図に修正すべきだと考えられる。

図2-2では5つの管理系統のうち政治管理系統(幹部管理・宣伝)は公司党委員会や工場党委員会に直属しており、総経理や工場長の管轄権は及んでいないように図示されている。党により企業幹部の人事権が事実上掌握されていることが党の権力の源泉であり、従って計画経済期の党組織と経営管理組織の関係を理解するには上記のように図示したほうが分かりやすいのかも知れない。しかし企業幹部の人事について総経理にはまったく権限がないというのも、通常の組織のあり方としては考えにくい。経済改革期以降、企業幹部に対する党の人事権は次第に縮小していく傾向にあり、そうした変化との整合性を考えれば、ここでもやはり党の組織と経営管理の組織は別系統に図示すべきではなかろうか。企業幹部に対する人事権は本来的には企業経営者に帰属しているが、計画経済期には他の管理系統よりも極めて強い指導が党により加えられていたと考えれば、近年の変化とも整合性が保てると思う。

第2の疑問は、著者が「首鋼の独自性」として強調する「工場委員会指導下の総経理責任制」についてである。著者はこの制度を中国国有企業改革の進むべき方向と捉えているように受け取れるが、果たしてそうであろうか。

首鋼は1986年の改革を期に職・工代表大会(後に「工作者代表大会」と改称)を企業経営の最高権力機関に位置づけ、その常設機関として工場委員会を設け、工場委員会の指導の下で総経理が日常的経営を指揮する体制を確立した。しかしこれは厳密に考えると、全人民所有の国有財産である首鋼を、首鋼で働いている従業員が篡奪したにも等しい行動である。首鋼は全人民所有の国有企業であり、その所有権は全人民に帰属している。つまり、全人民の代表である政府に帰属しているのである。従って首鋼の意思決定は、所有者たる政府により任命された董事会(取締役会)によりなされなければならないが、その意思決定はその董事会により選出された総経理(社長)により執行されねばならないはずである。ところが、公有制にかかわるそうした法原則とは何の脈

絡もなく、全人民のわずか一部の構成員に過ぎない首鋼の従業員が「工作者代表大会は企業の最高権力機構である」と宣言し、「全ての従業員は主人の身分を以って、工作者代表大会を通し、全人民に対する責任と義務を負い、家の当主として企業を管理する民主的権力を行使する」と規定したのである。首鋼の従業員は一体どのようにして、首鋼を「管理する民主的権力」の付託を全人民から得たのであろうか。そのような法的手続きは一切行われていない以上、これは首鋼の従業員による国有財産の篡奪に等しいと言わざるを得ない。

問題はこのような違法行為が、事実上まかり通ってしまったということである。党中央ですらこれを明確に否定する見解を打ち出さなかった。そしてさらにやっかいなことに、違法行為でありながら、このような措置により確かに効率化が図られるという側面が現実に存在していたという点である。このことは、党にも政府にも「首鋼は全人民のものであり、首鋼の従業員だけのものではない」という意識が極めて希薄であったこと、また党も政府もそれまでの企業管理体制の有効性に対して自信喪失の状態に陥っていたことを如実に物語っている。ここに中国国有企業の「真の所有者不在」の実態がはからずも露呈しているのである。

このように法的根拠の疑わしい存在でありながら、著者は今後の展望において、「職・工代表大会を真に機能させる」ことは企業の「管理機構改革の重要な課題である」との見解を示している。しかしこのような制度は、近年進められている「現代企業制度の確立」とは明確に対立するものであり、適切なコーポレート・ガバナンス構築の観点からは否定されるべき方向だと言わざるを得ない。本書には、職・工代表大会の常設機関である「工場委員会指導下の総経理責任制」と、「現代企業制度の確立」が真っ向から対立するという問題意識がほとんど見られないが、この点につき著者はどのように考えているのだろうか。

第3の疑問は、鉄鋼業を事例として国有企業の労使関係を論じながら、なぜ著者は邯鄲鋼鉄会社の事例を紹介しなかったのだろうかということである。

書 評

邯鋼の管理システムはコスト削減を主な管理目標とする請負制であり、「不足の経済」から「過剰の経済」に移行しつつある中国経済の現状にマッチした請負制である。これに対して、主として生産量の拡大に従業員のインセンティブをリンクした首鋼の請負制は、「不足の経済」においてこそその生命力を発揮し得たが、「過剰の経済」の下では不良在庫に拍車をかけかねないシステムであった。事実、首鋼の業績は、鉄鋼業の「過剰の経済」への移行が顕著となった1996年以降、他の多くの製鉄所と同様に急速な悪化を示している。そうした全般的状況下で、コスト削減に従業員のインセンティブをリンクして、1993年以降驚異的な業績改善を達成し、96年以降も好業績を維持し続けたのが、「模擬市場、コスト否決」をスローガンとする邯鋼の請負制である。つまり首鋼の請負制が過剰の経済への移行とともにその有効性を失ったのに対し、邯鋼の請負制は正にその中で有効性を発揮したのである。首鋼の請負制が「不足経済下の請負制」と言えるとすれば、邯鋼の請負制は「過剰経済下の請負制」と言うことができよう（邯鋼の請負制については植草・杉本〔1999〕を参照）。

以上より明らかな通り、邯鋼の請負制は首鋼の請負制の成果を継承し、時代の変化に応じて発展させたものである。それは1990年代初頭より邯鄲製鉄所において開発され、様々な試行錯誤を経て確立された。その結果、1996年には国務院により全国の学習対象に指定されたのである。つまり、邯鋼のシステムは首鋼においても、学習と導入が試みられたはずなのである。こうした状況を考慮すれば、首鋼の請負制の有効性とその限界を検証するためには、邯鋼の請負制との比較が不可欠であり、両者の相違によりそれぞれの労使関係にはどのような違いが存在していたか、また首鋼の請負制は邯鋼の請負制によりどのような影響を受けたかを調査することは、極めて興味深い分析課題だったのではなかろうか。

第4の疑問は、宝鋼におけるライン・スタッフ制の導入が労働規律の混乱を招いたとしているが、この点は十分証明がなされていないのではあるまいかという点である。著者は、「宝鋼党委員会の文書は、1985年12月、転炉工場で、勤務中、現場監督者が関

与している下で、作業者たちが集団で酒を飲みながらしゃぶしゃぶを食べたり、勤務中、労働者が農民の畑で西瓜を盗んで食べたりした事件などを取り上げ、一部の労働者は『個人主義と無政府主義に影響されている』と指摘した」との事例を紹介し、「労働規律の混乱とモラルの低下はきわめて際だった」と指摘した上で、「これらの問題は、ライン・スタッフ制と作業長制度は予定した通りに機能しなかった現れでもあった」と結論付けている。

しかし、宝鋼の高炉火入れは1985年9月であり、そのわずか3カ月後の事例をもって、こうした労働規律の乱れの原因をライン・スタッフ制に求めることが、論理的推論と言えるだろうか。評者には逆に、ライン・スタッフ制がまだ十分に根付いていなかったから、そうした労働規律の弛緩が生じたように思える。そのような労働規律の弛緩は宝鋼のライン・スタッフ制がもたらしたものと考えよりは、それらの従業員が宝鋼に配属される前に所属していたその他の製鉄所の習慣が持ち込まれたものであり、ライン・スタッフ制が十分根付いていなかったからと考える方が自然ではあるまいか。

いずれにせよ、宝鋼に導入されたライン・スタッフ制が労働規律の混乱をもたらしたと結論付けるためには、ライン・スタッフ制がどの時点で宝鋼に導入され始め、どの時点で定着・確立したかを明らかにした上で、導入開始前には存在していなかった労働規律の混乱が定着・確立後には顕著に見られるようになったことを証明せねばならない。他の分析では極めて慎重な論断を下す著者が、この点については上記のような証明の手続きを経ずになぜこのように性急な論断を下し得たのか、不思議である。

第3と第4の疑問を総合すると、評者は、著者が首鋼に強い思い入れを持っているのではなかろうか、という疑問を抱かざるを得ない。著者が首鋼の請負制と邯鋼の請負制の比較を避けた合理的理由が評者には思いあたらないし、また宝鋼のライン・スタッフ制が労働規律を混乱させたとの性急な論断をなぜ下し得たのか、評者には理解できない。首鋼の請負制の限界が明らかになることを避け、宝鋼に対する優位性を印象付けようとの意図が無意識のうちに作用

書 評

していたとすれば、それは人として陥りがちではあるが、研究者としては戒めねばならない態度である。この点については評者の読み取りの浅さからくる誤解であることを懼れるが、そのような印象が生じることを避けるためにも、より精緻な立論が望まれる所以である。

以上のようにいくつかの疑問点はあるものの、評者は本書より実に多くのことを学んだ。中国鉄鋼業の実態に切り込んだ、優れた業績であると考ええる。

文献リスト

- 植草益・杉本孝 1999. 「中国国有企業の改革について」
総合研究開発機構編『中国市場経済の成長と課題』
NTT 出版.
- 李捷生 1996. 「企業改革」 松崎義編『中国の電子・鉄
鋼産業——技術革新と企業改革——』法政大学出版
局.

(新潟産業大学人文学部教授)